**Бизнес-план и план производства**

Этот раздел бизнес-плана готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством. Главная задача здесь - доказать потенциальным партнерам, что вы будете в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством. Во всем мире финансисты вникают во все детали производственного цикла заемщиков - конечно, не для того, чтобы предлагать им свои решения, а потому, что хотят оценить квалификацию руководства фирмы и обоснованность ее планов. Чтобы удовлетворить этот интерес надо ответить на множество вопросов. В сам бизнес-план включить ответы лишь на основные из них, а детали можно перенести в приложения, объем которых неограничен.

Каковы же основные вопросы, на которые надо ответить в этом разделе бизнес-плана? Это прежде всего: -- Где будут производиться товары - на действующем или вновь создаваемом предприятии? -- Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать год от года? -- Где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними? -- Предполагается ли производственная кооперация и с кем? -- Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства и поставок ресурсов? -- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести? Возможны ли при этом проблемы и какого рода? Данные этого раздела желательно приводить в перспективе на 2-3 года вперед, а для крупных предприятий - и на 4-5 лет.

Очень полезным элементом здесь может стать схема производственных потоков на предприятии. На этой схеме должно быть наглядно показано, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться с Вашего предприятия.

На этой схеме обязательно должно найтись место и для процессов контроля качества. Необходимо отметить на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль качества и какими стандартами при этом будете руководствоваться. Завершает данный раздел бизнес-плана оценка возможных издержек производства и ее динамики на перспективу. В издержки включаются затраты, связанные с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Для новых предприятий в бизнес-планах порой выделяют специальный раздел - "Местоположение". Это особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду, и для мелких предприятий торговли, сервиса и общественного питания.

И, как всегда, подумайте над следующими вопросами: -- У Вас есть план производства, базирующийся на ожидаемых объемах продаж? -- Вы разработали детальный план производства на ближайшие два-три месяца? -- Вы или другие лица, связанные с производством, регулярно анализируете все возможности упрощения технологического процесса? -- Вы регулярно следите или будете следить за новинками в области производственного и транспортного оборудования, а также за новейшими технологиями? -- Вы подготовили Ваши дела так, чтобы производственный процесс протекал без неожиданностей? -- У Вас разработан план профилактического ремонтного обслуживания применяемого оборудования? Предусматривает ли Ваш производственный план оптимизацию размещения оборудования? Вы собираетесь разрабатывать, регулярно обновлять и применять производственные и финансовые нормативы при выпуске Вашей продукции? Предусмотрена ли Вами система измерения и контроля производственных процессов, позволяющая получать своевременные и регулярные сведения о производственных результатах и затратах (количестве выпускаемой продукции, израсходованного времени и материалов и т.д.)? Контролируете ли Вы качество Вашей продукции? Как? Понимаете ли Вы, что контроль качества Вашей продукции не должен быть обязанностью только специальных служб? Это задача каждого служащего.

Вы продумали, как привлечь все подразделения Вашего предприятия к участию в работе по улучшению качества выпускаемой продукции? Понимают ли сотрудники каждого подразделения роль других в повышении качества продукции? Предусматривает ли Ваш производственный план обязательный обмен информацией о возможных улучшениях качества продукции между разными подразделениями Вашего предприятия? Предусматриваете ли Вы тесную взаимосвязь между качеством и ценой Вашей продукции? Как этот вопрос решают Ваши конкуренты? Регулярно ли Вы собираете и анализируете мнения потребителей о качестве выпускаемой Вами продукции? Предусматриваете ли Вы в будущем время и средства на поддержание высочайшего уровня контроля качества Вашей продукции? Предусматривает ли Ваш план регулярные консультации с внешними специалистами в области контроля качества? Правовой статус организации (юридический план) В этом разделе, который особенно важен для новых предприятий и фирм, указывается та форма, в которой намечается вести дела. Практически, речь идет о форме собственности и правовом статусе организации: частная фирма, кооператив, государственное предприятие, СП и так далее.

Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые тоже могут повлиять на успех проекта и потому небезынтересны для инвесторов и партнеров. Конкретное наполнение раздела соответственно зависит от выбранной правовой формы организации. Одно дело, если это государственное предприятие и надо разъяснить систему Вашей подчиненности и границы начальственного вмешательства в хозяйственную деятельность. И другое, если Вы собираетесь создавать акционерное общество и надо объяснить будущее распределение акционерного капитала между возможными акционерами. Не забывайте, что западные инвесторы предпочитают иметь дело с частными предпринимателями, вкладывающими в дело свои собственные средства.

Понимая, что многие начинающие предприниматели не обладают достаточными знаниями в вопросах правового статуса предприятий, мы приводим классификацию предприятий в зависимости от форм собственности Классификация промышленных предприятий по формам собственности

**Форма собственности**

Вид промышленного предприятия 1.Частная собственность граждан Индивидуальное, семейное предприятие 2.Коллективная Коллективное предприятие Производственный кооператив; Предприятие, принадлежащее кооперативу Акционерное или другое хозяйственное товарищество; Предприятие, принадлежащее такому товариществу Предприятие общественной организации Предприятие религиозной организации 3.Государственная Государственное предприятие Государственное предприятие автономной республики Государственное предприятие административно-территориальной единицы 4.Смешанная Частично выкупленное арендное предприятие Акционерное предприятие, часть которого принадлежит Фонду государственного имущества Коллективные предприятия,часть имущества которых (пай) принадлежит Фонду государственного имущества

**Совместные предприятия**

Все перечисленные выше виды предприятий являются хозрасчетными, то есть функционирующими в условиях рыночной экономики на принципах самофинансирования и самоокупаемости.

Как следствие развития предпринимательства, и в частности малого бизнеса, в настоящее время возник новый класс предприятий - малые предприятия.

К этому классу предприятие может быть отнесено в соответствии с объемами хозяйственного оборота и численностью занятых независимо от форм собственности. Эффективность малых предприятий состоит в том, что они способны активизировать структурную перестройку экономики, дать широкую основу выбора потенциальным потребителям и новые рабочие места, обеспечить быструю окупаемость затрат, оперативно реагировать на изменения потребительского спроса. Малое предприятие - наиболее короткий путь к успеху для начинающего предпринимателя, особенно, в сфере перерабатывающей промышленности и сельского хозяйства.

Опыт хозяйствования в экономически развитых странах свидетельствует, что малый бизнес составляет наибольший сектор их экономики. В Японии на него приходится около 55 % реализованной промышленной продукции, около 60% объема оптовой торговли и более, чем 80% розничной. В обрабатывающей промышленности Японии функционирует 6,5 млн. небольших производств, что составляет 99% общей численности предприятий страны, на них работает 40 млн. чел., или более 80% занятых. В США на долю малого бизнеса приходится 54,5% занятых, а с учетом средних предприятий- 78,5%.

Опыт стран с рыночной экономикой свидетельствует о высокой экономической эффективности малого бизнеса. Свободная рыночная конкуренция заставляет малые предприятия постоянно приспосабливаться к изменяющимся рыночным условиям; более того, они конкурентно влияют на большие фирмы, эффективно сдерживая присущую гигантам тенденцию к застою. Во всем мире малое предпринимательство пользуется государственной поддержкой. Наша страна еще должна создать соответствующие эффективные механизмы и программы.

На современном этапе происходит отделение функций государственного управления от функций непосредственного хозяйствования, переход от преимущественно вертикальных к горизонтальным структурам и связям, создание новых для нашей экономики организационно-правовых структур - концернов, консорциумов, хозяйственных ассоциаций и т.п.

Характерной чертой ассоциативных структур является то, что они не находятся в сфере прямого государственного управления, не подчиняются ведомственным органам, а функционируют в хозрасчетной сфере на принципах хозяйственного самоуправления, то есть становятся самостоятельными товаропроизводителями, полноправными участниками процесса рыночного обмена.

В помощь начинающему предпринимателю мы приводим определения, наиболее распространенных видов добровольных объединений предприятий.

Концерн - объединение предприятий, осуществляющих совместную деятельность на основе добровольной централизации функций научно-технического и производственного развития, инвестиционной, финансовой, природоохранной, внешнеэкономической и другой деятельности, а также хозрасчетное обслуживание предприятий. Концерн представляет интересы предприятий-участников во взаимоотношениях с другими организациями и органами управления. Участники концерна не могут быть одновременно в составе других концернов.

Хозяйственная ассоциация - договорное объединение предприятий с целью координации производственно-хозяйственной деятельности для решения определенных задач, углубления специализации и развития кооперации, организации совместных производств. Участие в ассоциации накладывает на предприятие менее жесткие ограничения, чем в концерне: объединяя часть своих финансовых и материальных ресурсов, предприятия могут участвовать в других договорных объединениях без согласования с членами ассоциации.

Консорциум - временное добровольное объединение предприятий с целью решения конкретных задач, а именно: акционерного товарищества является собрание акционеров, которое избирает правление осуществляющее оперативное управление деятельностью предприятия. Разновидностью акционерного товарищества является товарищество с ограниченной ответственностью, уставный фонд которого разделяется на доли (паи), размер их определяется уставными документами; такое товарищество несет ответственность по обязательствам только в пределах своего имущества, а члены товарищества - в пределах своих вкладов.

Ассоциативные формы совместной деятельности предприятий соответствуют задачам перехода к экономическим методам управления. Развитие многоотраслевых концернов и других объединений ассоциативного типа на основе акционерной формы собственности поможет преодолеть гипертрофию вертикальных связей в экономике так как они не будут ограничиваться охватом лишь непосредственных производственных единиц, а включат в себя предприятия и организации, стоящие на пред производственной стадии (научно-исследовательские, проектно-конструкторские, опытные производства), а также непосредственных потребителей выпускаемой продукции (так называемая "система участии" - перекрестное владение акциями), то есть всю совокупность связей между участниками общественного производства, находящимися на различных стадиях. воспроизводственного цикла. Такая структура взаимосвязей дает возможность проследить весь жизненный цикл продукции от появления "идеи" до ее производственного изготовления, то есть создает возможности формирования цивилизованного рынка.

Выбирая организационно-правовой статус вашей фирмы, думайте о наиболее эффективной приспособленности к условиям рынка, на который Вы хотите направить свою продукцию.

**Финансовый план**

Деловые люди делятся на тех, кто любит работать с цифрами и тех, кто боится их. Для тех, кто относятся к первой категории, этот раздел бизнес-плана, несомненно, самый интересный. Если же Вы относите себя ко второй категории, Вы, возможно, будете напуганы количеством форм, которые необходимо заполнить для разработки этого раздела. Однако, это нужно сделать: ни один инвестор не реализации целевых программ и проектов, в первую очередь научно-технических, инвестиционных, природоохранных и т.п.

Объединяются предприятия любой формы собственности. Решив задачу, консорциум прекращает свою деятельность. Участники сохраняют свою хозяйственную самостоятельность, могут принимать участие в других консорциумах, ассоциациях, совместных предприятиях.

Акционерное товарищество - это одновременно и организационная форма предприятия (объединения), и форма реализации акционерной собственности.

Основные средства данного предприятия разделяются на части, каждую из которых представляет ценная бумага - акция; высшим вложит деньги в производство, не изучив внимательно финансовый план.

Этот раздел бизнес-плана призван обобщить предыдущие материалы и представить их в цифровом, а вернее в стоимостном выражении. В цифрах нет ничего магического, волшебного, а тем более опасного. Они просто отражают решения, которые Вы письменно изложили в предыдущих разделах. Если Вы решили еженедельно размещать рекламу Вашего товара в местной газете, в Вашем финансовом плане должна быть цифра, отражающая это решение. Если Вы хотите продавать часть товара по пониженным ценам, соответствующая цифра будет отражать это в бизнес-плане.

Каждое деловое решение сопровождается цифрой, а взятые все вместе эти цифры формируют основу Вашего финансового плана. Эти цифры нельзя взять просто "с потолка", потому что все финансовые формы связаны между собой и одна ошибка порождает другую. Поэтому Ваши цифры всегда должны быть результатом тщательных расчетов.

Даже если Вы не в состоянии сами подготовить финансовый отчет, Вы должны уметь его читать и анализировать. Только тогда Вы можете успешно руководить компанией. Сделайте привычкой читать финансовые отчеты Вашей компании ежемесячно. Не ждите доклада Вашего бухгалтера. Знакомьтесь с информацией об объемах продаж регулярно. Вы будете чувствовать себя более уверенно, принимая решения, базирующиеся на финансовой информации. Никогда не связывайте свои деловые решения с настроением. В основе всех решений должна лежать финансовая информация. Обязательно возьмите "уроки" у профессионального бухгалтера, который объяснит Вам все финансовые термины и научит читать финансовый отчет.

Можно порекомендовать использовать для составления финансового плана и в дальнейшей работе компьютерные бухгалтерские программы, такие как Lotus 1-2-3, Excel или Quattro Pro. Эти программы широко доступны и удобны для людей, имеющих опыт как в бизнесе, так и умеющих работать с компьютером. Для начинающих же финансистов больше подходит программа Microsoft Works. Виды финансовых форм Финансовый раздел бизнес-плана должен содержать три наиболее важных формы: -- Отчет о прибылях и убытках (В нашей практике этот отчет носит название "Отчет о финансовых результатах и их использовании" - форма 2). Отчет о движении наличности.

**Баланс предприятия**

Обычно инвесторы хотят видеть финансовые показатели на три или даже пять лет вперед (для новых компаний), а для действующих, кроме того, и за три-пять прошедших лет. При этом данные формы предоставляются за пять лет по годам, а также за первый год - по месяцам и за второй год - по кварталам.

Отчет о прибылях и убытках показывает - будет ли получать (или для действующей компании - получает ли уже) Ваша компания прибыль, то есть уровень прибыльности Вашей компании, сколько денег Вы будете иметь после всех произведенных расходов. Однако этот отчет не отражает общую "стоимость" Вашей компании, а также какой наличностью она располагает. Компания может начать терять деньги, что отразится в этом же отчете, однако, стоимость ее может оставаться все еще достаточно большой, или же компания может быть прибыльной, но не иметь достаточно наличности, чтобы платить по счетам (из-за проблем в движении наличности). Однако, ни одна из этих ситуаций не раскрывается в отчете о прибылях и убытках.

Читать этот отчет нужно сверху вниз. Верхняя строка отражает общий объем продаж. Вторая - включенный в нее налог на добавленную стоимость (НДС). В последующих строках представлены произведенные расходы. Разница между объемом продаж (за вычетом НДС) и затратами показывает балансовую прибыль. Сумма прибыли и начисленной заработной платы составляет налогооблагаемый доход. Последняя строка отчета о прибылях и убытках - доход, остающийся в распоряжении фирмы. Если расходы компании превышают доходы, в последней строке отчета о прибылях и убытках будет стоять отрицательное число в западной практике бухгалтерского учета знак минус "-" заменяется скобками ( ).

Отчет о движении наличности - показывает, есть ли (или будет) у компании наличность, чтобы платить по счетам. Этот отчет один из наиболее важных финансовых документов. И хотя в нашей практике бухгалтерского учета он не является в настоящее время обязательным, при составлении бизнес-плана Вам без него не обойтись. Ведь если Вы не сможете платить своим рабочим и служащим, оплачивать счета поставщиков. Вы не сможете, вести дело долго и Вы, конечно, не сможете спать по ночам.

Отчет о движении наличности не характеризует вашу прибыль. Он только показывает, сколько денег Вы имеете в банке, сколько наличных денег "приходит" на счет и "уходит" со счета в каждом месяце года. Этот отчет особенно важен для предприятий, объемы работ которых зависят от сезонности и связаны с большими сезонными запасами сырья (например, предприятия по переработке сельскохозяйственной продукции), или для тех, кто продает свою продукцию в кредит. Вы обязательно должны планировать разрыв (лаг) между временем оплаты счетов за материалы и реальным временем получения денег за проданную продукцию.

Разрабатывая эту форму, показывайте отдельно наличность, которую Вы будете получать от продаж Вашей продукции и от других видов деятельности (например, финансовые операции, проценты, выплачиваемые Вам банком, получение инвестиций). Это даст Вам ясную картину источников поступления наличности и покажет возможность продажи Ваших товаров в кредит.

Баланс предприятия - показывает, сколько стоит Ваша компания. Для новичков в бизнесе это наименее понятная форма. Баланс дает "моментальный снимок" стоимости Вашей компании. В активе баланса указывается стоимость всех ее составляющих (земля, здания, машины, оборудование, запасы товарно-материальных ценностей), а в пассиве - размер всех ее обязательств (полученные кредиты, акционерный капитал, расчеты с кредиторами, ссуды работникам компании и т.д.).

Разница между активами предприятия и долго- и краткосрочными обязательствами компании (актив минус итоги по разделам II и III пассива) показывает ее чистую стоимость, есть итог по разделу I пассива баланса "Источники собственных и приравненных к ним средств". Эти цифры также показываются в "пассиве" баланса. Поэтому "актив" и "пассив" всегда равны.

Именно поэтому этот документ носит название "Баланс".

Для подготовки "Баланса" обязательно привлеките профессионального бухгалтера, особенно для расчета таких показателей. Как "амортизация" (износ) или "производственные запасы" и "готовая продукция". Однако, помните, что Вы должны понимать значения всех показателей и уметь "читать" баланс.

Финансовый план содержит также расчет точки безубыточности производства.

График достижения безубыточности - это схема, показывающая влияние на прибыль объемов производства, отпускной цены и себестоимости продукции (в разбивке на условно-постоянные и условно-переменные издержки).

Объем выпуска, при котором достигается безубыточность.

Таким образом, с помощью этого графика можно найти так называемую точку безубыточности, то есть тот объем производства, при котором кривая, показывающая изменение выручки от реализации (при заданном уровне цен), пересечется с кривой, показывающей изменение себестоимости продукции.

Очевидно, что при этом объеме выпуска продукции будет, наконец, достигнута безубыточность производства, и дальнейшее увеличение объемов реализации приведет к появлению прибыли.

**Программа инвестирования**

В этом разделе необходимо изложить план получения средств для создания или расширения предприятия. Первый вопрос: сколько вообще нужно средств для реализации данного проекта? Вопрос второй: откуда намечается получить эти деньги, в какой форме? И третий вопрос: когда можно ожидать полного возврата полученных средств и получения инвесторами дохода от них? Ответы на первый и третий вопросы вытекают из предыдущего раздела бизнес-плана - "Финансовый план". Относительно второго вопроса можно сказать следующее. Финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связных с расширением производства на уже действующих (и действующих успешно) предприятиях. С одной стороны, от таких предприятий банкиры не будут требовать повышенной платы за кредит, так как рисковость вложений здесь не слишком велика, а с другой стороны - не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов: в качестве его могут выступить уже имеющиеся активы.

Привлекая для финансирования своего проекта кредитные средства, не забывайте о возможности получения не только банковского, но и коммерческого кредита, который может быть предоставлен на значительно более льготных условиях (например, участниками рассматриваемого проекта).